

〔論文〕

ベトナム人新規開業者の 基本的属性把握に関する研究 機械・金属関連中小製造業の場合

前 田 啓 一

- 1．はじめに
- 2．新規開業者の最終学歴と創業者の年齢
- 3．資本調達と新規開業
- 4．主要創業者の創業以前での他社勤務歴
- 5．創業時にもっとも重視したこと、苦労したこと
- 6．おわりに

1．はじめに

東南アジア新興諸国での経済発展が随所で確認できるようになったとはいえ、伝統的手工艺品や繊維産業等ではなくて、機械・金属関連業種といった近代的工業分野での現地資本中小企業の新規開業者についての研究は今なおほとんど見られない。

本稿でわれわれが取り上げるのはベトナムの機械・金属系中小企業の創業者たちに関する実態解明を中心とした研究である。ベトナム現地資本企業の新規開業者についての研究はまったくといって良いほど存在しないのであるが、ごく最近では筆者（前田）が『ベトナム中小企業の誕生』（御茶の水書房、2018年3月）を発表した。また、三嶋は部分的であるとはいえベトナムの地場企業について言及するが、その分析はあくまでタイを中心としたオートバイ産業のサプライヤーに限定されている¹⁾。舟橋や鹿住も、それぞれベトナム中小企業やベトナムの女性起業家を論じているものの、検討対象企業の事例が少ない²⁾。

一方、世界62カ国の起業事情についてデータを収集し、比較検討を進めているものとしてはグローバル・アントレシップ・モニターが知られる。その2015年調査結果では調査参加

1) 詳しくは、三嶋恒平『東南アジアのオートバイ産業 日系企業による途上国産業の形成』ミネルヴァ書房、2010年5月を参照。

国を経済の発展段階の低いほうから、要素主導型経済、効率主導型経済、イノベーション主導型経済の三つに区分している³⁾。

そのような視点からここでは、アジア・オセアニアの12カ国について、

- ・要素主導型経済.....インド、フィリピン、ベトナム、カザフスタンの4カ国
- ・効率主導型経済.....中国、インドネシア、マレーシア、タイの4カ国
- ・イノベーション主導型経済.....オーストラリア、日本、台湾、韓国の4カ国 と分類されている。

ベトナムは経済発展段階の低い要素主導型経済グループの一員に含まれている。そして、総合起業活動指数の点で言えば、62か国中の上位から21番目に位置する。アジア新興国のなかでベトナムよりも上位にあるのは、インドネシア（15位）そしてタイ（20位）であった。なお、中国は24位である。

起業活動の動機については、起業以外に選択肢がなくて必要に迫られ起業する生計確立型起業家⁴⁾が相対的に多い諸国に含められている。しかも、このグループ（ベトナム、ボツワナ、カメルーン、イラン、カザフスタン、ブルキナファソ、セネガル、フィリピン、インドの9カ国）のなかで最低の水準に位置づけられている（つまり、生計確立型起業家の比率が相対的に最も高い）。さらに、男女別に起業家を比べると、ベトナムでは女性起業家が男性のそれを大きく上回っており、62カ国中で女性起業家比率が最も高い。また、新しく事業を始めた人を知っているという成人人口の割合（ロールモデル指数）では、ベトナムは同じく62カ国の中でブルキナファソについて第2位の高さである。

このように、グローバル・アントレシップ・モニター調査では、ベトナムでの起業活動は起業以外に選択肢に乏しい生計確立型起業家が多いとの結果になった。そして、女性起業家が男性起業家よりも多く、しかもロールモデル指数が高いという特徴が示された。このように、同調査で示されたベトナム人起業家像は必要に迫られて女性を中心に起業する生計確立型起業家が多い。とはいえ、周りに事業を開始したものがけっこう数多く見られるような起業風土でもあることが指摘されている。

こういった身近なところに続々と創業者が生まれる社会風土としては中国がよく知られるところであるが⁵⁾、ベトナムにおいてもそれなりの数の起業家や投資家が存在している。ただし、ベトナム企業の創業事情に関してはまったくと言ってよいほど明らかになっていないのが現状である。

上述したような問題点を解明するために、今回われわれは「ベトナム企業（機械金属関連製造業）の創業者の属性把握に関する調査（2016年10月現在）」というアンケート調査

2) 舟橋 學「ベトナム中小企業 成長要因と支援政策」成城大学『経済研究所年報』2017年4月、No.30ならびに鹿住倫世「ベトナムにおける女性起業家の現状と支援」(鹿住倫世『アジアにおける産業・企業経営 ベトナムを中心として』白桃書房、専修大学商学研究科叢書15、2016年3月)を参照。

3) ここでは、株式会社野村総合研究所『平成27年度 起業・ベンチャー支援に関する調査 起業家精神に関する調査』経済産業省委託調査、2016年3月を参照した。

4) 同報告書では、生計確率型起業家となっているが、ここでは本調査の趣旨から生計確立型起業家とした。

5) 丸川知雄『現代中国経済』有斐閣アルマ、2013年7月、286～287ページ参照。

を2度（同一内容のもの）にわたりベトナムで行うことができた（巻末に同アンケート表〈資料Ⅰ：日本語版と資料Ⅱ：ベトナム語版〉を掲載）。

日本語版とベトナム語版とでそれぞれ作成した本アンケート調査はまず2016年年末に実施した⁶⁾。無作為に抽出したローカルのベトナム企業365社に対してハノイからの郵送による⁷⁾（調査Ⅰ）。ただ、調査Ⅰでは回収数が少なかったため（回収総数は38通、回答率10.4%）、回答数を補う目的で2016年10月6日～8日にホーチミンで開催されたMETALEX Vietnam 2016（MXV 2016⁸⁾）において同一のアンケート調査票を活用して、同展示会での出展ローカル企業50社に対して追加的調査を行った（調査Ⅱ）。そこでの回収数も44通とそれほど多くはなかったものの、ベトナム企業に対する調査Ⅰと調査Ⅱとの2度の調査により、合計82通という一定数が回収できた⁹⁾。

2. 新規開業者の最終学歴と創業者の年齢

本稿の以下ではこれら二つの調査結果の合計を母数として分析を進めていきたい¹⁰⁾。

創業者の学歴は、表1でも明らかな通り、大学卒業者が圧倒的多数を占めている。ここでは主要創業者（資本金の最大出資者）について、その最終学歴を中学校、高校、短期大学、大学、大学院修士課程、大学院博士課程、その他の7つに分けて尋ねてみたものである。

ベトナムの学校制度については図2で示されるが、日本とさしたる違いはない。2011年に保育所・幼稚園12,908、小学校（5年間）15,242、中学校（4年間）10,143、高校（3年間）2,288、職業訓練校（3～4年間）290、短期大学223そして大学が163校認められる¹¹⁾。1980年代上半期以降の教育改革が大きな成果をもたらし、就学率の大幅な上昇が記録された。高等教育機関への進学者数も増え、1990年には就学年齢人口のわずか3%が短期大学、大学、大学院の高等教育機関に通うことができたにすぎなかったのが、その比率は2000年

6) 2016年12月15日に発送し、翌2017年1月20日を回答期限とした。

7) ジェトロのハノイ事務所『ベトナム優良企業（北・中部ベトナム編）（金型、プラスチック加工、金属加工、精密部品、機械、電子電気部品、めっき、他）』第7版、2015年9月ならびに同ホーチミン事務所『ベトナム優良企業（南部ベトナム編）（金属加工、金型、精密部品、プラスチック成型、電子電気部品、メッキ、他）』第8版 ver.2、2015年10月の双方による。

8) 第10回ベトナム国際生産性向上のための工作機械・金属加工ソリューション展示会。Saigon Exhibition and Convention Center（SECC）で開催された。

9) 本社所在地別では北・中部ベトナム32通、南部ベトナム44通、不明6通、それぞれ39.0%、53.7%、7.3%と、南部企業が比較的に多いという回収結果であった。

10) 回答企業の業種では（多業種に従事する企業にあっては複数回答も可とした）、もっとも多いのが機械加工（30件）で、以下金型製造（13件）、生産財（同13件）であった。ベトナムの北・中部、南部の別でもさしたる違いは見られない。

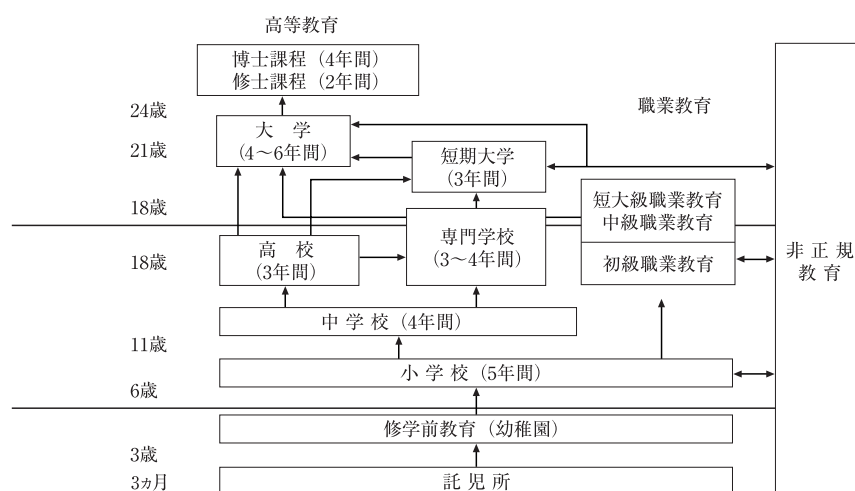
11) Hoang Minh Do and Quyen Thi Ngoc Do, "Higher and Tertiary Education in Vietnam", in Ly Thi Tran, Simon Marginson, Hoang Minh Do, Quyen Thi Ngoc Do, Truc Thi Thanh Le, Nhait Thi Nguyen, Thao Thi Phunong Vu, Thach Ngoc Pham, Huong Thi Lan Nguyen, with Tien Thi Hanh Ho, *Higher Education in Vietnam—Flexibility, Mobility, and Practicality in the Global Knowledge Economy*, Palgrave Macmillan, 2014, p.37.

表1 主要創業者の最終学歴

	中学校	高校	短期大学	大学	大学院 修士課程	大学院 博士課程	その他	計
北・中部	なし	1	2	23	5	1	1	33
南部	なし	1	4	27	7	4	なし	43
不明	なし	なし	なし	5	なし	なし	なし	5
合計	なし	2	6	55	12	5	1	81

(注) 複数人数で創業している場合には、一部で複数回答が見られた。

図2 ベトナムの学校制度



(出所) Ly Thi Tran, Simon Marginson, Hoang Minh Do, Quyen Thi Ngoc Do, Truc Thi Thanh Le, Nhait Thi Nguyen, Thao Thi Phunong Vu, Thach Ngoc Pham, Huong Thi Lan Nguyen, with Tien Thi Hanh Ho, *Higher Education in Vietnam—Flexibility, Mobility, and Practicality in the Global Knowledge Economy*, Palgrave Macmillan, 2014, p.38. 中西宏太編著『ベトナム産業分析』時事通信社、134ページも参照した。

10%、2010年22%へ高まっている。ただ、このような高等教育機関への進学者数の急増についてはそれまで省政府や閣僚の管理下にあった短期大学に公立大学の地位が与えられた「制度改革」(“institutional drift”)の影響ならびに新設の私立大学の設置増によることが大きい¹²⁾。ただ、大学進学者数の急増傾向が見られるとはいえ、直近のデータでみても大学在籍者数は2011-2012年で約145万人(大学数は204校)とベトナムの人口規模からしてもまだまだ少ないし、伝統ある名門大学卒業生への社会的評価には依然としてきわめて高いものがある(表3も参照)。

12) Hoang Minh Do, “Towards more Flexible Organization”, *ibid.*, pp.57-58.

表3 ベトナム高等教育機関の成長

		2000～2001	2004～2005	2009～2010	2011～2012
高等教育機関の数		178	230	403	419
大学の数	総計	74	93	173	204
	公立	57	71	127	150
	私立	17	22	46	54
短期大学数	総計	104	137	230	215
	公立	99	130	199	187
	私立	5	7	31	28
学生総数		918,228	1,319,754	1,935,739	2,204,313
大学生の数	総計	731,505	1,046,291	1,358,861	1,448,021
	公立	642,041	933,352	1,185,253	1,258,785
	私立	89,464	112,939	173,608	189,236
短期大学の学生数	総計	186,723	273,463	576,878	756,292
	公立	171,922	248,642	471,113	613,933
	私立	14,801	24,821	105,765	142,359

(注) ベトナム教育訓練省 (MOET) 資料の各号 (2012年) より著者が作成。

(出所) Hoang Minh Do and Quyen Thi Ngoc Do, “Higher and Tertiary Education in Vietnam”, in Ly Thi Tran, Simon Marginson, Hoang Minh Do, Quyen Thi Ngoc Do, Truc Thi Thanh Le, Nhait Thi Nguyen, Thao Thi Phunong Vu, Thach Ngoc Pham, Huong Thi Lan Nguyen, with Tien Thi Hanh Ho, *Higher Education in Vietnam—Flexibility, Mobility, and Practicality in the Global Knowledge Economy*, Palgrave Macmillan, 2014, p.57.

表4 外国の大学への留学経験

留学先	学位	専攻分野	具体的な製造内容
アメリカ (Virginia Tec)	学部	経済・経営系	電気めっき (ABS プラスチックにニッケルめっき鍍金、鉄鋼に亜鉛鍍金)
同上	学部	同上	同上
ハンガリー (Technical University of Budapest)	博士課程	有機化学	ゴム手袋
オーストラリア (Australia Aviation Academy)	修士課程	電気	ワイヤーハーネス
タイ (Asian institute of Technology, AIT)	修士課程	不明	機械製造
日本 (長岡技術科学大学)	修士課程	不明	プラスチック金型、圧力鋳造

さらに、ベトナムにおける機械金属関連製造業の創業者たちがきわめて高い学歴の者から構成されていることが明らかとなっている。先の表1によっても、創業者の7割近くが大学卒業者 (67.9%) であるし、大学院修士課程修了者 (14.8%) の数も相当数に上る。

さらに、大学院博士課程修了者（6.2%）も一定数含まれている。短期大学卒業者（7.4%）も少なからず存在するが、最終学歴が高校という者は僅少で、中卒者は見られない。このように、ベトナムでのアントレプレナーの9割近くという圧倒的部分が大学卒業以上の肩書きを持っているという事実は（大学、大学院修士課程、同博士課程の合計が88.9%）まさしくこの分野での新規創業のほとんどが大卒のエリートによって担われているという事実が明るみにでた。出身大学名を摘記すると（判明しているのみ、記載のまま）北・中部企業でハノイ工科大学7名、外国大学2名、そしてハノイ工業大学、ハノイ国家大学、国民経済大学、農林大学が各1名といずれも難関校であり、地元におけるトップレベルの大学が多い。また、南部企業にあっては、農林大学、技術教育大学、ホーチミン工科大学が各2名、交通大学、タイグエン大学、トゥ・ドック-ホーチミン大学がそれぞれ1名と、北・中部と同じような傾向が見てとれる。このように、今回の調査結果ではベトナムにあっては大卒以上の肩書きを有するトップ・エリートたちがおそらくは出身地のふるさと近くで創業している事実が垣間見えるのではないかと。

また、主要創業者のなかには海外の大学での修士課程や博士課程の修了者も若干名が含まれる（表4）。バージニア工科大学卒業の少なくとも2名がハノイ、ホーチミンでそれぞれ電気めっき企業を別々にスタートさせている例が見られる（主要創業者の出資比率は各々45%、100%）。ハノイのこの企業は4人の創業者たちが共同で出資し設立したものであり、ホーチミンでの設立者も共同出資している可能性がある。いずれにしても、留学先がアメリカのみならず、ハンガリー、オーストラリア、タイ、日本と世界中に散らばっていることに気づく。

主要創業者の創業時年齢については（表5）30～39歳という年齢層が最も多い。なかでも、30～34歳の30歳代前半が19件と突出していた。30～39歳について多いのが、20～29歳と40～49歳の年齢層である。年齢の一番低いのは22歳で、もっとも高いのが60歳の2件であった。ちなみに、創業時22歳という人物は大卒の学歴をもち、友人との二人での創業で、資本金の70%を拠出している。具体的な生産品目は中電圧・低電圧の電子キャビネット、変圧器、ケーブルリフト、電子グリッド付属品である。

表5 主要創業者の創業時年齢

年齢	20～29歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上	不明	合計
件数	17	29	17	7	2	10	82

3. 資本調達と新規開業

当該企業の設立者（資本金を拠出した全員）を表6から明らかにすれば、1人で設立したとのケースは少なく、2名以上の複数で創業を行ったのがほとんどである。言い換えると、ベトナムでは会社設立のために十分に必要とされる資本金をもつ人物がまだそれほど多くないなど何らかの理由により、そのために複数名（ないし多人数）が資金を持ち寄って資本

調達を行っている実態が明白に読み取れる。設立人数では、2人が最も多く、ついで3人、5人の順となる。多くの人数によって資本金を集めてみても意思疎通に問題が生じれば企業経営が困難となるので、限られた人数での設立が目指されている。ただ、今回の調査結果では、レアケースであるものの、BINH DUONG 省の機械加工メーカーが10名で設立されたという事例も見られる（ただし、最大出資者の出資比率は70%）。

つぎに、主要創業者の出資比率を年齢層別に明らかにしてみると（表7）ばらばらで特徴といったものを示しづらいが、それでも20～29歳ならびに30～39歳の青年・壮年層において主要創業者が単独で資本金の過半数以上を拠出できているケースの多いことが見てとれる。ベトナムでは年齢の若い人たちにおいても一定の資本量を準備できる豊かな層が育っていることが明らかとなった。具体的に見ると、年齢の若い順にそれぞれ25歳、29歳、31歳、36歳、39歳が各1名で、そして30歳の2名が資本金のすべてを用意しているという事実には驚かされるのである。このように、ベトナムにおいては若くとも資金を潤沢に有する人たちが続々と新規開業に踏み切っている。しかし、若い年齢層での新規開業が活発であるとはいえ、他方で50歳以上の人たちによる創業も散見される。なかには、60歳のときに90%の資本金を拠出し新規開業に漕ぎつけた事例もわずか1件であるが確認できた。

それでは、新規開業にあたっての資本金調達はどのようになされたのであろうか。ここでは、主要創業者の資本金調達について、それを自己資金、親戚からの借り入れ（親・兄弟・姉妹など）、銀行からの借り入れ、その他の4つの調達先に分類し、それぞれの調達比率を調べてみた（表8を参照）。本表はあくまでも主要創業者のみの資本金調達先を調べたものであるが、これまでまったく知られていなかったベトナム人創業者の資金調達が明らかになった。なお、回答企業の業種について（多業種に従事する企業にあっては複数回答も可）もっとも多いのが機械加工（30件）で、以下金型製造（13件）、生産財（同13件）である。ベトナムの北・中部、南部の別でもさしたる違いは見られない。

表6 設立者の人数

設立 人数	1人	2人	3人	4人	5人	6人	7人	8人	10人	不明 (未回答)	非該当	合計
企業数	9	19	17	5	10	4	1	2	1	8	4	80

注：「非該当」欄は国有企業だと推測される。

表7 主要創業者の出資比率（年齢層別）

	29%未満	30～49%	50～69%	70～89%	90%以上
20～29歳	1	2	3	6	4
30～39歳	3	6	9	4	7
40～49歳	0	3	4	6	4
50～59歳	1	1	1	0	2
60歳以上	0	0	0	0	1

表8 主要創業者の資本金調達〈4種類の調達方法の合計で100%になっているもののみを記載〉

番号	創業時年齢 〈自己資本金の 拠出割合〉	最終学歴	自己資金	親戚からの 借 り 入 れ (親・兄弟・ 姉妹など)	銀行からの 借 り 入 れ	その他
1	27歳 〈70%〉	大学	30%	60%		10%
2	60歳 〈?〉	大学	20%		80%	
3	35歳 〈50%〉	大学	100%			
4	46歳 〈70%〉	大学院修士課程	40%	20%	30%	10%
5	35歳 〈95%〉	短期大学	95% (45億ドン)			5 %
6	56歳 〈100%〉	大学	100%			
7	40歳 〈70%〉	大学院博士課程	100%			
8	47歳 〈40%〉	大学院修士課程	70%		30%	
9	39歳 〈100%〉	大学	100%			
10	30歳 〈100%〉	大学 (ホーチミン技術 教育大学)	100%			
11	31歳 〈60%〉	大学(国家大学技術学科)	20%	30%	30%	20%
12	28歳 〈80%〉	大学	80%	20%		
13	27歳 〈60%〉	大学 (国民経済大学)	60%		40%	
14	28歳 〈100%〉	大学 (Virginia Tech)	100%			
15	47歳 〈50%〉	高校	100%			
16	26歳 〈70%〉	短期大学	100%			
17	? 〈100%〉	大学 (農林大学機械製 造学科)	100%			
18	31歳 〈100%〉	大学	50%		50%	
19	36歳 〈100%〉	大学(トゥ・ドック-ホー チミン大学)	20%			80%(友 人と顧客 から)
20	31歳 〈50%〉	大学	100%			
21	33歳 〈50%〉	大学	50%		50%	
22	32歳 〈50%〉	大学(ハノイ工科大学)	20%	80%		
23	35歳 〈70%〉	大学(ハノイ工科大学)	100%			
24	32歳 〈33%〉	大学(ハノイ工科大学)	100%			
25	27歳 〈90%〉	大学	100%			
26	40歳 〈98%〉	大学	50%	20%	30%	
27	32歳 〈50%〉	短期大学	70%		30%	
28	29歳 〈93%〉	大学(交通大学造船科)	100%			

番号	創業時年齢 〈自己資本金の 拠出割合〉	最終学歴	自己資金	親戚からの 借 り 入 れ (親・兄弟・ 姉妹など)	銀行からの 借 り 入 れ	その他
29	47歳 〈45%〉	大学院博士課程 (Technical University of Budapest, Organic Chemistry)	100%			
30	30歳 〈100%〉	大学(工科大学)	20%		20%	60%(友 人から)
31	31歳 〈100%〉	短期大学	100%			
32	45歳 〈46%〉	大学	80%	10%	10%	
33	36歳 〈60%〉	大学(ハノイ国家大学)	50%		50%	
34	40歳 〈51%〉	大学	100%			
35	25歳 〈100%〉	大学	100%			
36	48歳 〈70%〉	大学	なし	30%	70%	
37	30歳 〈100%〉	大学	50%	30%	20%	
38	40歳 〈50.7%〉	大学(Australia Aviation Academy, Military)	100%			
39	33歳 〈70%〉	大学	100%			
40	30歳 〈10%〉	大学	100%			
41	45歳 〈80%〉	高校	70%		30%	
42	不明 〈50%〉	大学	100%(1000 万円)			
43	57歳 〈50%〉	大学	100%			
44	30歳 〈20%〉	大学(ハノイ工科大学)	100%(2500 万円)			
45	34歳 〈35%〉	大学	50%		50%	
46	42歳 〈94%〉	大学	100%			
47	31歳 〈30%〉	大学(ハノイ工業大学)	100%			
48	29歳 〈60%〉	大学(ハノイ工科大学)	10%	90%		
49	54歳 〈5%〉	大学(タイグエン大学)	100%			
50	29歳 〈70%〉	大学(ハノイ工科大学)	70%		30%	
51	30歳 〈40%〉	短期大学	100%			
52	40歳 〈100%〉	その他(軍隊)	70%	30%		
53	28歳 〈50%〉	大学	50%	50%		
54	35歳 〈30%〉	大学院修士課程 (長岡技術科学大学)	100%			

(注) 1. 創業時年齢欄での 〈 〉 内は主要創業者の自己資本比率(当該企業の資本金全体に占める主要創業者の拠出割合)を表す。

2. 最終学歴欄における大学名等については記載のまま。

ここから明らかになったのはおおよそ次の通りである。第一に、前にも確認したことがあるが創業者の最終学歴がきわめて高いことである。ここでは全体54社のなかで、大卒が41名、大学院修士課程修了者3名、そして同博士課程修了者は2名と、大卒以上が実に46名を数えた。一方、高等学校卒業者は2名にすぎない。また、短期大学卒業者は2名、そのほか軍隊という者が1名存在している。第二に、卒業大学名が記されているもののなかでは、ハノイ工科大学卒業者が多い。今回の調査は機械・金属業種を対象としたものであるから、工科系・工業系大学の出身者が多いのも当然の結果と肯けるものの、同大学の卒業生に新規開業者が多いという事実が明らかになった。第三には、各主要創業者の資本金拠出割合を上記の4分類に基づいて尋ねてみると、自身の資本金拠出額については、親戚や兄弟姉妹等から借金もなしでそして銀行からの融資も受けないで、そのすべてを自己資金のみで負担したという回答が28人もいて全体の52%を占めている。これまで一般的に、後発発展途上国の新規創業者は親戚や知人から資金を借りまくってなんとか資金調達を賄っているとのイメージが一人歩きしているものの、そのイメージは実像と大きくかけ離れていた。さらに第四として、驚くことには新規開業に要する資本金のすべてを1人で拠出している新規開業者が7名も存在しているという事実である。そのなかには、28歳（表8の14番）、25歳（35番）、31歳（31番）、30歳（40番）という若者も含まれている。近年のベトナムでは新規開業のために必要となる資本金を自己資金だけで賄える豊かな層が出現している。逆に、主要創業者の自己資本金がゼロというケースが1件見られた（36番）。第五に、自己資金、親戚からの借り入れ、銀行からの借り入れ、その他という4つの調達先からまんべんなく創業資本を調達している例は2件と極めて少ない。そして、第六として、主要創業者の資本金調達方法として銀行借入を行っているケースは17件（31.5%）と結構多かった。後発途上国では銀行信用が未発達であるために新規開業にあたっての間接金融機能が遅れているとの思い込みは禁物である。今回の調査では銀行からの融資を受けて資本金を調達し新規開業にこぎつけたケースが意外に多く見られたのである。

4．主要創業者の創業以前での他社勤務歴

次に、主要創業者の創業以前での他社勤務歴についてその社数を示しているのが表9である。

表9 主要創業者の創業以前での他社勤務歴（勤務していた企業数）

	0社	1社	2社	3社	5社
社数	10	41	7	5	1

（注）4社という回答は見られなかった。また、未回答や不明分については省略。

ここからは主要創業者の多くが他社勤務歴を持っていることが明らかになっている。し

たがって、企業勤務経験がまったくなく新規開業に踏み込んだケースはそう多くない。他社での勤務暦が1社というものが41件と最も多いが3社や5社も含まれている。具体的なケースを拾うと、29歳の人物が他4人と一緒になって治具製造業を創業した場合での主要創業者は、2002～2004年日本アルミ（日本勤務）、2004～2005年KTC（京都機械工具、同）と日本で2社の勤務経験を有したのち、2006年にベトナムで当社を新規開業した。日本企業2社での勤務経験がその後の彼の創業に大きい刺激を与えたことは間違いのない。さらに、主要創業者が34歳のときにもう1人と共同で金属プレス業を新規創業したケースでは、ベトナム国有企業、ベトナム民営企業のほか、韓国系、台湾系、アメリカ系進出企業と合計で5社も渡り歩いた事例が見られる（2人の勤務暦合計かもしれないが）。この場合でも、日系に限らず、外資系企業への勤務経験が彼の新規開業に大きな刺激となっていることが示されている。

さらに、他社での勤務経験がある場合をピックアップしたのが表10である。ここでは、主要創業者の開業時年齢、業種、そして以前に勤務していた企業の3項目を一つにまとめ作表した（3項目のすべてについて記載があるものを中心にピックアップ）。

本表からは、ベトナム人起業家が実に多様な道筋で苦労を重ねつつ創業にまで辿り着いた経緯が明らかにされている。

第一に、創業者の半数が外資系企業での勤務経験を有していることが明確になった。新規開業以前にベトナムの国有・国営、民営企業だけの勤務経験者は、全体51件のうち26件であった。残り25件は外資系企業での勤務経験ありとの者である。今回実施したようなアンケート調査ではそもそも設問項目に合致しない企業は最初から回答を寄せることが乏しい傾向があるという制約があることは承知しているが、それでもなお今回調査からはベトナムでのローカル企業の新規開業者に日系などの外資系企業がなんらかのかたちで大きな刺激と影響を及ぼしていることは否定できない。ベトナムの工業化に果たしている直接投資の役割の大きさが鮮明になったと考えられる。第二は、外資系企業のなかでは日系企業が圧倒的な影響力を発揮している。すなわち、外資系企業での勤務経験者25件のなかで、20件は日系企業と大多数を占めていた。創業者がスピンオフする前の日系企業の名としては、キャノン（Canon Vietnam）、マブチモーター（Mabuchi motor Vietnam）、いけうち（Ikeuchi Vietnam）などが記されている。このように、外資系企業勤務暦のなかでは日系の存在感が大きかったのであるが、他方で韓国系、台湾系、米系がそれぞれ3件、そして欧州系は2件にすぎなかった。調査前では北部においてはサムスン電子の巨大な携帯電話組立工場もあることから韓国系がもう少し多いのではと予想していたが、今回の結果を見る限りではその事実は拾い出せなかった。第三は、ベトナムの新規開業に外資系企業の影響力が強いことを先に指摘したが、それでもなおそれと同じくらいにベトナムの国有・国営、民営企業の役割にそれなりの大きなものがあつたこともあわせて言及しておきたい。なかでも、国有・国営企業の勤務経験者が14件も見られた。すなわち、ここでは国有・国営企業からのスピンオフ創業者がかなり多いという事実が示されている。ただし、この調査結果のなかには国有企業の分割・民営化による結果としての“新規創業”も含まれていると推測できるがアンケート調査結果の個票にあたっても特定できなかった（1社

表10 主要創業者の他社での勤務経験

番号	主要創業者の 開業時年齢	業種	以前に勤務していた企業
1	27歳	金属プレス、樹脂成形、 金型製造、機械加工	日系進出企業
2	60歳	樹脂成形、金型製造	シンガポール系企業（Amura Singapore）
3	40歳	金属プレス	日系進出企業
4	40歳	金属プレス	日系進出企業
5	36歳	金属プレス	日系進出企業
6	47歳	樹脂成形	韓国系進出企業、ベトナム民営企業
7	39歳	機械加工、板金	米系進出企業、欧州系進出企業
8	不明	樹脂成形	ベトナム民営企業、日系進出企業
9	31歳	機械加工、生産財	日系進出企業
10	28歳	電子部品・電気制御	米系進出企業
11	27歳	金型製造	ベトナム企業
12	35歳	樹脂成形、ゴム成形	ベトナム企業
13	28歳	電子部品・電気制御	日系進出企業（Canon Vietnam）
14	34歳	金属プレス	ベトナム国有企業、ベトナム民営企業、韓国 系進出企業、台湾系進出企業、米系進出企業
15	29歳	機械加工、プラント部品	日系進出企業
16	54歳	表面処理	ベトナム国有企業（ホーチミン市民公共照明 会社）、ベトナム民営企業（THU DUC 電力 会社）
17	31歳	機械加工	日本サンテクニカ工業
18	36歳	その他（圧力鉄パイプ）、 プラント部品、建築部品	ダナン技術学校教員（1975年から）
19	33歳	機械加工	日系進出企業
20	32歳	生産財	ベトナム民営企業、日系進出企業
21	50歳	鋳造	ベトナム国有企業（ベトナム鉄鋼公社）
22	35歳	生産財	ベトナム国有企業（軍隊技術研究所）
23	32歳	生産財	ベトナム国有企業（機械研究所）
24	27歳	金型製造、機械加工、板 金、生産財	ベトナム民営企業 （Son Ha International JSC）
25	40歳	表面処理	ベトナム民営企業（Viet Tronic Tan Binh）
26	32歳	生産財	日系進出企業
27	47歳	ゴム成形	ベトナム企業、ハンガリー系進出企業
28	30歳	鋳造	ベトナム国有企業、ベトナム民営企業2社
29	31歳	金属プレス、金型製造	実家
30	45歳	溶接棒	ベトナム国有企業

番号	主要創業者の 開業時年齢	業種	以前に勤務していた企業
31	36歳	生産財	ベトナム国有企業（ロシア語教員）
32	40歳	ねじ	ベトナム国有企業
33	25歳	機械加工	日系進出企業
34	48歳	鋳造	ベトナム民営企業
35	28歳	金型製造、機械加工	ベトナム国有企業、ベトナム民営企業、日系 進出企業
36	30歳	機械加工	日系進出企業
37	40歳	電子部品・電気制御	ベトナム国有企業
38	33歳	機械加工	日系進出企業
39	30歳	金型製造	日系進出企業
40	26歳	生産財	ベトナム民営企業
41	不明	生産財	ベトナム国有企業
42	57歳	表面処理（メッキ）	ベトナム国有企業、ベトナム国内の外資系企業
43	30歳	機械加工	日系進出企業（KYB Vietnam）
44	34歳	金属プレス、板金、梱包材	韓国系進出企業（POSCO）
45	31歳	機械加工	台湾系進出企業（TECNOVI）
46	33歳	機械加工	日系進出企業（Mabuchi motor Vietnam）
47	29歳	機械加工	日系進出企業（Ikeuchi Vietnam）
48	29歳	生産財	日本で2社勤務ののちに現在社を創業； 2002～2004年 アルミネ（日本） 2004～2005年 KTC（日本） 2006年 Tri Cuong Industrial Co., LTD 創業
49	28歳	金型製造、機械加工、生 産財	ベトナム国営企業
50	35歳	金型製造	日系進出企業2社（Shiroki, ITSV）
51	28歳	金属プレス	台湾系進出企業

のみがその旨を明記してあった）。第四は、日系企業勤務経験者はどちらかといえば40歳代未満の青年層が多いと考えられるが、ベトナム系企業勤務経験者（国有・国営、民営企業）については50歳台以上の者も数多く含まれており年齢別の顕著な特徴はさほど窺えなかった。第五は、開業以前に複数の企業を渡り歩いて技術、知識、管理手法などを“盗み”つつ、創業のチャンスを窺っていたケースも散見できた。なかでも、先にみた48番企業は日本で2社の製造業（KTC〈京都機械工具〉：総合工具メーカー、そして「いけうち」：産業用スプレーノズル・工業用加湿器ならびに応用機器・システムの製造販売企業）－いずれも短期間ではあるが－に勤務していた事例である。ただ、この2社の勤務経験がたまたまの結果であるのか、あるいは意図的なものによるのかは不明である。そして、最後に第六として、ベトナム人創業者が勤務していた日系企業の業種に関して言え

ば、機械加工、金属プレス、金型製造、生産財の順に多かった。こういった日系の基盤的技術群企業にベトナム人技術者がいったん勤務することによりいっそう高い水準の技術などを習得したうえで新規開業を続々と実現していく、とのベトナムにおけるアントレプレナー誕生への道筋が明らかとなった。

5. 創業時にもっとも重視したこと、苦労したこと

つぎに、創業事情を検討してみよう。

表11は、主要創業者がもっとも重視した事項を明らかにしたものである。ここでは、創業の決断にあたりベトナム人創業者が重要な要素と考えたものを次の四つの点に絞って検討している。すなわち、①資金面の制約解消、②知識・関心の醸成、③信頼感／インフォーマルかつ濃密な人間関係の形成、④基礎的な技術の取得／進出日系企業や前の勤務先での技術習得である¹³⁾。

表11 主要創業者が創業時にもっとも重視した事項

もっとも重視した要素	回答数
①資金調達がうまくできるか	7 (7%)
②当該産業分野についての知識が十分あるか	48 (48%)
③創業仲間との信頼感	17 (17%)
④必要な技術・技能の習得ができているか	21 (21%)
⑤その他	7 (7%)
⑥未回答・不明	5

(注) もっともよくあてはまるもの一つを選ぶ設問形式。若干の回答では複数箇所に○を付けたものが見られたが、その場合も有効とした(複数箇所を有効とカウントした)。

設問にあたってはそれぞれの表現を多少変えてはいるが、当該産業分野についての知識が十分あるかという回答件数が48件ともっとも多くて半数近くを占めた(未回答や不明のものを除けば48%)。ついで、必要な技術・技能の習得ができているかが二番目に多くて21件、創業仲間との信頼感が三番目で17件であった。一方、資金調達がうまくできるかということに関してはそれほど多くなかった。

機械金属関連での創業であるから、「当該産業分野についての知識」や「必要な技術・技能の習得」が上位にあるのは肯ける結果である。また、「創業仲間との信頼感」も上位にきていた。ただ、「資金調達」が上位になかったのはそもそも複数の創業仲間と資金を出し合っただけの新規開業が事前に想定されているのであれば、資金調達の不安は小さいということになる。また、「その他」に記入されている内容も興味深い。「その他」が指摘され

13) 詳しくは、前田啓一『ベトナム中小企業の誕生 ハノイ周辺の機械金属中小工業』御茶の水書房、2018年3月所収の第5章「北部機械金属系中小製造業の勃興と創業者の基本的特徴 エリート資本主義の萌芽か」を参照してほしい。

ていたのは7件であったが、そのうち6件で記入が見られた。「顧客の求める品質水準に達するか」、「顧客の要求に応えられるか」「信頼感とブランドネームの構築、経営理念の明確化、企業の安定成長」「経営理念の明確化と企業の安定成長」などというものである。

さらに、創業時にもっとも苦労したことを示したのが次の表12である。

表12 創業時にもっとも苦労したこと

もっとも苦労したこと	回答数
①資金調達	16
②他の創業仲間との人間関係	2
③技術面での不安	15
④レベルの高い従業員の確保	21
⑤仕事量の確保	24
⑥優れた外注先の確保	5
⑦部品・原材料の調達	5
⑧当該産業分野についての知識	7
⑨その他	4

(注) 複数回答。

これによると、創業者が創業時にあってもっとも苦労したことは仕事の安定的な受注確保であることが明らかになった。新規創業が実現できたとしても継続的な仕事量を維持できるかが創業者にとり大きな懸念材料になっている。ついで、優秀な従業員確保の必要が挙げられる。そして、資金調達と技術面での不安感が指摘されている。資金調達に関しての不安について、前掲の表11ではそれほど重要視されていなかったものの、本表にあってはかなり上位に位置付けされている。実際に操業してみると、開業以前に考えていたよりも高額の資金が、また想定外の費用が大きく嵩むことへの不安が示されている。

次に、創業の際にもっとも参考になったそれまでの勤務歴を尋ねた結果を示しているのが表13である。

創業の際にもっとも参考になった勤務歴には日系進出企業が非常に多い。回答総数の約半数がこのように回答した。ついで回答が多いのはベトナムの国有企業と民营企业である。そのほか、台湾系と韓国系は4～5件、欧米はそれぞれ3件である。また、中国系進出企業との回答は皆無である。このように、ベトナムの新規創業において他の国の進出企業と比べると日系企業が抜きん出て大きな刺激と経験を提供していることは明白な事実である¹⁴⁾。

それでは、参考となったこれまでの勤務歴が日系進出企業と回答していた創業者の開業時年齢はどうだったのか。次の表14は、ベトナムの国有企業と民营企业もあわせて掲載しておいた。

14) 前掲拙著『ベトナム中小企業の誕生』の第6章では実例を交えつつ詳細に論じている。

表13 創業の際にもっとも参考となった過去の勤務歴

もっとも参考となった過去の勤務歴	回答件数
①ベトナムの国有企業	10
②ベトナムの民間企業	15
③日系進出企業	44
④韓国系進出企業	4
⑤台湾系進出企業	5
⑥中国系進出企業	0
⑦アメリカ系進出企業	3
⑧ヨーロッパ系進出企業	3
⑨その他	3

(注) もっともあてはまるもの一つを選択。

表14 勤務歴が日系進出企業等とする主要創業者の開業時年齢

	20～29歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上	不明	合計
日系進出企業	11	17	8	2	0	2	40
ベトナムの国有企業	1	0	4	2	0	1	8
ベトナムの民間企業	2	9	1	0	1	2	15

(注) もっともあてはまるもの一つを選択。

表15 主要な販売先(現在)ならびに今後重視する販売先

	ベトナム国有企業	ベトナム民間企業	日系進出企業	韓国系進出企業	台湾系進出企業	中国系進出企業	アメリカ系進出企業	ヨーロッパ系進出企業	その他	未回答・不明	合計
もっとも販売比率が高い	7	20	52	7	1	0	5	7	4	4	107
今後重視する販売先	5	6	58	11	1	0	6	15	8	7	117

(注) もっともよくあてはまるもの一つを選ぶ設問形式であったが、若干の回答では複数箇所に○を付けたものが見られ、その場合も有効とした(複数箇所を有効とカウントした)。

ついで、現在におけるベトナム中小企業の経営課題も見ておきたい。

まずは、主要な販売先を確認してみよう。表15はもっとも販売比率が高いものと今後重視するところを示している。

現在における主要な販売先としては日系進出企業が半数近くを占めてもっとも多い。ついで多いのはベトナムの民間企業であった。ベトナム国有企業、韓国系進出企業、欧米系進出企業を主要販売先とする企業も見られるがその数はそれほど多くない。中国系進出企業とする回答は見られなかった。今後重視する販売先としては、同じく日系進出企業と回

答したものが半数にのぼりもっとも多い。以下、ヨーロッパ系進出企業、韓国系進出企業等の順となる。中国系進出企業との回答は現状と同じく皆無であった。

それでは、回答企業が現在に直面している経営上での主要課題は何か。ここでは、それを、①現在の生産水準の維持、②現在の技術水準の維持、③増産体制の構築、④新規技術の習得、⑤新規顧客の獲得（国内・輸出）、⑥新規事業分野への進出、⑦新製品の開発、⑧優秀な技術者の確保、⑨優秀なワーカーの確保、⑩その他に分けて調べてみた（表16）。

表16 現在に直面している経営上での主要課題

	回答件数
現在の生産水準の維持	1
現在の技術水準の維持	1
増産体制の構築	25
新規技術の習得	24
新規顧客の獲得（国内・輸出）	41
新規事業分野への進出	5
新製品の開発	14
優秀な技術者の確保	13
優秀なワーカーの確保	10
その他	5
未回答・不明	6
合計	145

（注）もっともよくあてはまるもの一つを選ぶ設問形式であったが、若干の回答では複数箇所にも○を付けたものが見られ、その場合も有効とした（複数箇所を有効とカウントした）。

回答のもっとも多いのは、「新規顧客の獲得（国内・輸出）」が41件で目立っている。国内市場、海外市場の別には回答を得ていないがベトナム企業が積極的に新規顧客を開拓しようとする姿がここからは浮かび上がってくる。ついで多いのが、「増産体制の構築」25件、「新規技術の習得」24件である。これらに対して、「現在の生産水準の維持」と「現在の技術水準の維持」はそれぞれ1件にすぎず、ベトナム企業が生産水準や技術水準とも現状に安住したくないとの考え方が明快に示されている。このようにベトナム人創業者たちのきわめて積極的な事業拡大意欲が垣間見えている。

6. おわりに

今回の調査結果からはこれまでまったく知られていなかったベトナム人の起業家像が明らかになった。機械・金属関連での製造中小企業の新規開業事情であるとはいえ、ベトナム工業化への道筋を検討するうえではすこぶる意義深いいくつかの結果が得られたと思

う。

本稿で明らかになったベトナム人アントレプレナーの特徴をまとめておこう。

その第一は、創業者の大半が大卒以上のトップ・エリート層で占められているという事実である。創業時年齢は30～39歳の壮年期の人物がもっとも多くて、彼らのなかには海外留学経験者も一定数含まれている。このようなトップ・エリートを中心とするベトナムの創業事情は中国のそれとは大きく異なる。ベトナムではまさしくトップレベルの大学卒業者たちが主導するエリート資本主義の道をひた走っている。

第二は、新規開業のための資本金調達について、その全額を自己資金のみで賄った者が半数超も見られ、豊かな経営者層がすでに出現していることが明白になった。創業者が親や兄弟・姉妹、親戚・知人等からの借金に頼り新規開業によりやく漕ぎ着けるとのイメージは実像とは異なる。また、銀行融資を受けての資本金調達も多いとの結果であった。ベトナムでの銀行融資の高い金利を考えるとこれは驚くべきことである。

第三に、半数の創業者が外資系企業での勤務経験を有している。外資系企業のなかでは日系企業がこれら創業者にきわめて大きな影響力を与えている。また、とりわけ40歳代未満層に日系企業勤務経験者が多い。このことは、基礎的技術群の進出日系中小企業にベトナム人青年技術者がいったん勤務することでよりいっそう高いレベルの技術や管理手法等を習得することによって、退社後に当該製造業分野において彼らが続々と新規開業を実現していくとの、ベトナムなりのアントレプレナー誕生への道筋を明らかにしている。

第四として、創業時にもっとも重視した事柄については、「当該産業分野についての知識」や「必要な技術・技能の習得」が指摘されていた。また、もっとも苦労したことは仕事の安定的な受注確保であった。創業後では、当初に考えていたよりもさらに高額な資金が必要になることへの不安も表明されていた。

このように、ベトナムでは30歳代を中心とするトップ・エリート層が主導する製造中小企業の叢生が見られ、工業発展の礎が築かれつつある。そして、ベトナム人アントレプレナーの彼ら・彼女らに豊富な現場経験を提供しているのが他ならぬ現地に進出している日系企業であった。ベトナム人は日系企業で技術や管理手法を学びつつ、独立に向けてのチャンスを窺っている。これまでの論述でベトナムの日本などからの積極的な外資導入政策がベトナム人アントレプレナーの誕生にとってきわめて大きな影響を及ぼしていることが実証できた。ただ、彼らトップ・エリート層が製造現場の有り様に関心であったり、あるいは現場に入ることを忌避するようになればマネジメント層と製造現場との乖離が生じかねず、ベトナムの工業発展の道筋に障害が生じないとも限らない。基礎的技術の絶え間ない着実な改善を通じてしか現地資本製造中小工業の発展・成長は見られない。

ベトナム工業化を実現するためには今の流れをより着実に幅の広いものとし、製造中小企業の厚みを増すとともに産業分野の裾野を広げていくことが必要である。進出日系企業との戦略的連携関係を深めつつ、今後は流通や物流など他分野でも現地資本中小企業の育成を図らなければならない。そのためにはベトナム教育制度の一層の改革を進めねばならない。現状ではトップ・エリート層が享受するに留まる起業チャンスをトップ・エリートのより周辺へと拡げていくことが肝要であろう。そのためには、工業・工科系大学での力

リキュラム充実にくわえて、経営・商学など文系大学出身者からも海外留学を経て日本企業での勤務経験を積んだのちに起業へという道筋にissippiの弾みをつける努力が必要である。むろん、大卒の肩書を持たない者にも起業チャンスを提供できるような環境整備も重要である。

(資料Ⅰ：日本語版でのアンケート票)

《アンケート調査票》

--	--	--	--

(整理番号)

ベトナム企業（機械金属関連製造業）の創業者の属性把握に関する調査

(2016 年 10 月現在)

【調査実施の主体】

(日本) 大阪商業大学 経済学部教授 前田啓一
〒577-8505 東大阪市御厨栄町 4-1-10

【連絡・問い合わせ先】

Nguyen Thi Mai (Ms)

<ご記入にあたってのお願い>

1. 本調査は、ベトナム中小企業の創業事情を学術的に検討するためのものです。他の目的に使用したり、個別企業の内容を公表するものではありませんのでご協力をお願い申し上げます。
2. 本調査の記入に際しては、できるだけ貴社の創業者、もしくは創業時でのいきさつをご存知の方がご記入ください。
3. 調査内容等でお尋ねがあれば、マイまで電子メールにてお問い合わせください。
4. ご記入くださいましたこの調査票は、月 日までに、同封の返信用封筒にてご投函ください。

(返送先)

貴社名	ご記入者	(役職名)
(英語)		
(ベトナム語)		
(略名)		
工業団地名	ご記入者のメールアドレス	

(以下、2枚目以降の設問にご協力ください)

<設問はここから始まります>

I. 貴社の概要

1. 貴社の業種 ※売上額が最大の業種（最も近いもの1つを下から選択してください）

1. 金属プレス 2. 樹脂成形 3. ゴム成形 4. 金型製造 5. 機械加工 6. 板金 7. 製缶
8. 鋳造 9. 鍛造 10. 表面処理 11. 熱処理 12. 電子部品・電気制御 13. アセンブリ
14. 生産財 15. プラント部品 16. 建築部品 17. 材料 18. 梱包材 19. 治工具
20. その他 ()

2. 貴社の主な生産品目を具体的にご記入ください（例：プラスチック金型など）

II. 主要創業者（資本金の最大出資者）の学歴・年齢について

1. 貴社の主要創業者の最終学歴は（当てはまるものに○）

（ベトナム国内）

1. 中学校		2. 高校		3. 短期大学		4. 大学	
5. 大学院の修士課程		6. 大学院の博士課程		7. その他 ()			

（外国の大学への留学の場合）

学部	その国の名前・大学名	大学院の 修士課程	その国の名前・大学名	大学院の 博士課程	その国の名前・大学名
	専門分野（下の欄に○）		専門分野（下の欄に○）		専門分野（下の欄に○）
	（経済・経営系）（外国語系）		（経済・経営系）（外国語系）		（経済・経営系）（外国語系）
	（技術系）（その他）		（技術系）（その他）		（技術系）（その他）

2. 主要創業者が貴社を創業した時の年齢

 歳

III. 創業メンバーの人数と出資比率について

1. 貴社を設立した人数（資本金を供出した全員で）

 人

2. 主要創業者の資本金拠出割合（おおよその数字で結構です）

 %

3. 主要創業者の資本金の内訳（おおよその数字で結構です、合計が100%になるようご記入ください）

1. 自己資金	%	2. 親戚からの借り入れ（親・兄弟・姉妹など）	%	3. 銀行からの借り入れ	%	4. その他（具体的に：)	%
---------	---	-------------------------	---	--------------	---	----------------	---

IV. 主要創業者の勤務歴

1. 貴社設立以前に他社に勤務されていましたか？（ない場合には、この欄【 】に丸を付けてください）
他社勤務歴のある場合、その数は：

社

2. 他社の勤務歴を古い順に番号をつけてください（学校を卒業してからの順番、農業を含む）

1. 農業	番	2. ベトナムの国有企業	番	3. ベトナムの民営企業	番	4. ベトナム国内の外国企業	番	5. その他（具体的に： ）
-------	---	--------------	---	--------------	---	----------------	---	----------------

3. ベトナムの外資系企業に勤務していた場合に、その外国企業の国籍は（あてはまるもの全てに○）

1. 日系進出企業	2. 韓国系進出企業	3. 台湾系進出企業	4. 中国系進出企業
5. アメリカ系進出企業	6. ヨーロッパ系進出企業	7. その他（ ）	

V. 創業事情

1. 主要創業者が創業時において最も重視したのはつぎのうちのどれですか？（もっとも当てはまるもの一つに○）

1. 資金調達	2. 当該産業分野についての知識が十分あるか
3. 創業仲間との信頼感	4. 必要な技術・技能の習得ができているか
5. その他（具体的に： ）	

2. 創業時に最も苦労したのはつぎのうちのどれですか？（当てはまるものすべてに○）

1. 資金調達	2. 他の創業仲間との人間関係	3. 技術面での不安	4. レベルの高い従業員の確保
5. 仕事量の確保	6. 優れた外注先の確保	7. 部品・原材料の調達	8. 当該産業分野についての知識
9. その他（具体的に： ）			

3. 貴社の創業に際してもっとも参考になったのは、これまでの勤務歴のうちいずれですか？（もっとも当てはまるもの一つに○）

1. ベトナムの国有企業	2. ベトナムの民営企業	3. 日系進出企業	4. 韓国系進出企業	5. 台湾系進出企業
6. 中国系進出企業	7. アメリカ系進出企業	8. ヨーロッパ系進出企業	9. その他（ ）	

VI. 経営課題について

1. 現在、貴社の販売比率が最も高いのは次のいずれですか？（もっとも当てはまるもの一つに○）

1. ベトナムの国有企業	2. ベトナムの民営企業	3. 日系進出企業	4. 韓国系進出企業	5. 台湾系進出企業
6. 中国系進出企業	7. アメリカ系進出企業	8. ヨーロッパ系進出企業	9. その他（ ）	

2. 今後、貴社が販売先として重視するのは次のいずれですか？（もっとも当てはまるもの一つに○）

1. ベトナムの国有企業	2. ベトナムの民営企業	3. 日系進出企業	4. 韓国系進出企業	5. 台湾系進出企業
6. 中国系進出企業	7. アメリカ系進出企業	8. ヨーロッパ系進出企業	9. その他（ ）	

3. 現在の経営上の主要な課題は次のいずれですか？（当てはまるものすべてに○）

1. 現在の生産水準の維持	2. 現在の技術水準の維持	3. 増産体制の構築	4. 新規技術の習得
5. 新規顧客の獲得（国内・輸出）	6. 新規事業分野への進出	7. 新商品の開発	8. 優秀な技術者の確保
9. 優秀なワーカーの確保	10. その他（ ）		

設問は以上です。ご協力ありがとうございました。